

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

Melalui tinjauan pustaka ini, penulis berupaya untuk memberikan gambaran mengenai pengaruh kontrak psikologis transaksional dan kontrak psikologis relasional terhadap komitmen organisasi karyawan CV. Andi Offset Yogyakarta. Dalam bab ini akan dipaparkan teori mengenai kontrak psikologis transaksional, kontrak psikologis relasional, dan komitmen organisasional, hasil penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan hipotesis.

#### **2.1. Kontrak Psikologis**

##### **2.1.1. Definisi Kontrak Psikologis**

Menurut Conway dan Briner (2005), perkembangan konsep kontrak psikologis mulai berkembang secara luas sejak publikasi artikel ilmiah oleh Rousseau (1989) yang memuat rekonseptualisasi kontrak psikologis dan mulai dianggap sebagai konsep baru dalam studi sumber daya manusia dan menjadi kerangka kerja dalam memahami hubungan kerja karyawan dengan perusahaan. Penelitian Rousseau (1989) tersebut menjadi fondasi yang sangat berpengaruh dan relevan dalam penelitian selanjutnya dan perkembangan mengenai kontrak psikologis.

Definisi kontrak kerja menurut Rousseau (1989) adalah keyakinan atau kepercayaan individual karyawan mengenai adanya kewajiban timbal balik di antara

dirinya dengan perusahaan. Kewajiban ini muncul karena karyawan percaya bahwa ada janji yang telah dibuat atau terbentuk baik secara eksplisit atau implisit dan pemenuhan janji oleh satu pihak bergantung pada pemenuhan janji pihak lain (*reciprocal*). Dapat disimpulkan bahwa kontrak psikologis berisi persepsi individu karyawan mengenai kewajiban timbal balik yang ada di antara dirinya dengan perusahaan.

Selain definisi utama yang dikemukakan Rousseau (1989) tersebut, definisi mengenai kontrak psikologis juga banyak dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

1. Definisi kontrak psikologis menurut Kotter (1973, dalam Conway dan Briner, 2005), kontrak psikologis merupakan sebuah kontrak yang bersifat implisit antara seorang individu dan organisasinya yang menspesifikkan pada apa yang masing-masing pihak harapkan dari satu sama lain untuk saling memberi dan menerima dalam suatu hubungan kerja.
2. Menurut Schein (1980, dalam Conway & Briner, 2005), menjelaskan bahwa kontrak psikologis merupakan serangkaian harapan-harapan yang tidak tertulis antara setiap anggota organisasional dengan manajer (maupun lainnya yang mewakili organisasional).
3. Herriot dan Pemberton (1997, dalam Conway & Briner, 2005), menyatakan kontrak psikologis merupakan persepsi organisasional dan individu tentang

kewajiban masing-masing pihak yang terbentuk secara tidak langsung dalam hubungan kerja.

4. Morrison & Robinson (1997, dalam Conway & Briner, 2005), mengemukakan bahwa kontrak psikologis mengacu pada keyakinan-keyakinan karyawan mengenai kewajiban-kewajiban yang bersifat timbal balik antara karyawan dan organisasinya.

### **2.1.2. Komponen Kontrak Psikologis**

Menurut berbagai penelitian oleh Rousseau (2011), kontrak psikologis terbagi dalam 2 komponen yaitu kontrak psikologis transaksional dan kontrak psikologis relasional. Kontrak psikologis transaksional berorientasi pada pertukaran ekonomis antara karyawan dan perusahaan sedangkan kontrak psikologis relasional berorientasi pada kepercayaan (*trust*), respect, dan kesetiaan (*loyalty*) (Turnley *et al*, 2003).

### **2.2. Kontrak Psikologis Transaksional**

Pada dasarnya kontrak psikologis transaksional berkaitan dengan kewajiban timbal balik yang bersifat ekonomis seperti, kemauan untuk bekerja lembur dan memberikan kinerja yang tinggi sebagai ganti imbalan ekonomis tetapi tanpa ada atau hanya ada sedikit keterikatan ataupun kesetiaan terhadap perusahaan. Rousseau (1990) berpendapat bahwa karyawan dengan kontrak psikologis transaksional dicirikan memiliki tingkat upah yang tinggi dan tidak memiliki komitmen jangka panjang.

Kontrak psikologis transaksional memiliki sifat berjangka pendek (*short term*), yaitu karyawan tidak memiliki kewajiban untuk terus bekerja di perusahaan dan berkomitmen untuk bekerja hingga batas waktu tertentu. Perusahaan menawarkan hubungan kerja berjangka waktu tertentu dan tidak berkewajiban untuk menjamin karir karyawan kedepannya. Selanjutnya kontrak psikologis transaksional memiliki jenis pekerjaan yang sempit (*narrow*), yaitu karyawan diwajibkan untuk melakukan hanya serangkaian pekerjaan yang diperhitungkan dalam imbal jasa. Perusahaan membatasi keterlibatan karyawan dalam perusahaan dan memberikan sedikit kesempatan dalam pelatihan dan pengembangan diri karyawan.

### **2.3. Kontrak Psikologis Relasional**

Berbeda dengan kontrak psikologis transaksional yang didasarkan pada pertukaran dalam bentuk ekonomis, kontrak psikologis relasional didasari oleh faktor sosio-emosional, tidak memiliki jangka waktu yang spesifik, dan bersifat subjektif bergantung pada persepsi dan keyakinan individu yang dimiliki karyawan (Rousseau, 1990).

Kontrak psikologis relasional didasarkan pada timbal balik yang tidak berwujud seperti kepercayaan (*trust*), *respect*, dan kesetiaan (*loyalty*) (DeMuse *et al*, 2001), yang mengharuskan usaha ekstra dari perusahaan dan karyawan (Guzzo dan Noonan, 1994). Kontrak psikologis relasional memiliki arti penting bagi perusahaan sehingga perusahaan terus berusaha melakukan pengembangan karyawan secara

berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja dan loyalitas karyawan (Rousseau dan McLean-Parks, 1993).

Rousseau (2000) menyimpulkan bahwa kontrak psikologis relasional memiliki dua dimensi, yaitu dimensi *stability* dan *loyalty*. *Stability* berarti, karyawan diwajibkan untuk bekerja pada perusahaan untuk jangka waktu yang relatif panjang dan melakukan serangkaian kegiatan untuk mempertahankan pekerjaannya. Sementara *loyalty* berarti karyawan diwajibkan untuk mendukung perusahaan dan menunjukkan kesetiaan serta komitmen terhadap kebutuhan dan kepentingan perusahaan. Karyawan diharapkan menjadi anggota organisasional yang baik sebagai ganti dari penghargaan yang diberikan perusahaan.

## **2.4. Komitmen Organisasional**

### **2.4.1. Definisi Komitmen Organisasional**

Menurut Griffin (2007), komitmen organisasional (*organisational commitment*) adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seseorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Seseorang individu yang memiliki komitmen tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasional. Mowday *et al.* (1979) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya sebagai bagian organisasional.

Meyer and Allen (1997) mengemukakan komitmen organisasional sebagai sebuah keadaan psikologi yang mengarakteristikan hubungan karyawan

dengan organisasional atau implikasinya yang mempengaruhi apakah karyawan akan tetap bertahan dalam organisasional atau tidak, yang teridentifikasi dalam tiga komponen yaitu: komitmen afektif, komitmen kontinu dan komitmen normatif.

Dari beberapa definisi komitmen organisasional diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional merupakan keterikatan secara psikologis dan emosional yang dimiliki karyawan terhadap perusahaan termasuk penerimaan dan dukungan terhadap nilai-nilai dan tujuan yang ingin dicapai perusahaan. Keterikatan ini dinyatakan dengan keinginan bahkan kerelaan karyawan untuk berusaha keras demi membantu perusahaan mencapai tujuannya dan keinginan untuk terus bekerja dan menjadi anggota sejati organisasional.

#### **2.4.2. Dimensi Komitmen Organisasional**

Menurut Allen dan Mayer (1991), komitmen organisasional memiliki 3 dimensi yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normative. Ketiga dimensi komitmen organisasional akan menghasilkan konsekuensi perilaku yang sama yaitu karyawan akan terus mempertahankan keanggotaan organisasional, meskipun faktor yang menyebabkan perilaku tersebut berbeda Lubic (1997, dalam Behery *et al*, 2014).

1. Komitmen Afektif (*affective commitment*), berkaitan dengan hubungan emosional karyawan terhadap perusahaan, identifikasi diri dengan

organisasional, dan keterlibatan karyawan dalam perusahaan. Karyawan berada di perusahaan karena keinginannya sendiri.

2. Komitmen Berkelanjutan (*continuance commitment*), berkaitan dengan pertimbangan atau resiko yang akan diterima jika memilih untuk meninggalkan atau bertahan didalam organisasional.
3. Komitmen Normatif (*normative commitment*), berkaitan dengan keinginan karyawan untuk terus berada di perusahaan karena karyawan merasa memiliki tanggungjawab moral terhadap perusahaan untuk tetap bertahan didalam perusahaan.

Meyer dan Herscovitch (2001) menyebutkan bahwa komitmen memiliki 3 dimensi berikut ini:

1. Kepercayaan dan penerimaan yang kuat terhadap tujuan dan nilai-nilai yang dimiliki perusahaan
2. Keinginan untuk memberikan usaha lebih demi perusahaan
3. Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasional

#### **2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional**

Komitmen organisasional karyawan terhadap organisasional dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor yang dikemukakan oleh Mowday, *et al.* (1982) sebagai berikut:

1. Faktor personal atau faktor yang muncul dari dalam diri karyawan, meliputi *job expectation, psychological contract, job choice factors*, dan karakteristik personal individu.
2. Faktor organisasional yaitu faktor yang mengenai sejauh mana kemampuan organisasional untuk memberikan kepuasan kerja bagi karyawan. Faktor organisasional meliputi *initial works experiences, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor tersebut akan membentuk atau memunculkan tanggung jawab.
3. Faktor non organisasional atau faktor yang bukan berasal dari dalam organisasional. Faktor ini meliputi *availability of alternative jobs* atau ada tidaknya alternatif pekerjaan lain.

### **2.3. Hubungan Komitmen Organisasional dengan Kontrak Psikologis**

Zhou, *et al* (2014) menekankan bahwa komitmen organisasional sesungguhnya merupakan hasil dari kontrak psikologis. Kognisi individual (*individual cognition*), perbedaan dan perbandingan tanggung jawab kedua belah pihak membuat karyawan memiliki cara berkomitmen dan tingkat komitmen yang berbeda. Kontrak psikologis merefleksikan subjektivitas keyakinan karyawan mengenai kewajiban dan tanggungjawab antara karyawan dengan perusahaan. Apakah keyakinan tersebut disadari atau diwujudkan atau tidak, tetap memiliki dampak yang penting bagi karyawan. Ketika perusahaan memberikan jaminan seperti reward kerja

yang tinggi, kompensasi kinerja, serta promosi dan pengembangan akan mempengaruhi keputusan karyawan untuk tetap tinggal atau meninggalkan perusahaan dan mempengaruhi keterikatan emosional dan keterlibatan mereka dalam perusahaan.

Kontrak psikologis menghasilkan hubungan kerja yang lebih sehat antara karyawan dan perusahaan. Hubungan yang baik dan sehat akan mendorong karyawan untuk berkomitmen terhadap perusahaan dan mempertahankan keanggotaannya. (Turnley dan Feldman, 2000). Kedua jenis kontrak psikologis sama-sama memiliki pengaruh yang penting. Sarantinos (2007) mengemukakan bahwa perusahaan perlu memantapkan faktor transaksional dalam pengelolaan hubungan kerja dengan karyawan sebelum masuk dan mendorong hubungan dalam segi relasional yang kemudian akan menghasilkan kepercayaan dan kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

#### **2.4. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini dilakukan pada CV Andi Offset Yogyakarta dengan judul Pengaruh Kontrak Psikologis Transaksional dan Kontrak Psikologis Relasional terhadap Komitmen Organisasional, jika dibandingkan dengan penelitian terdahulu dapat dijelaskan pada Tabel 2.1 berikut ini:

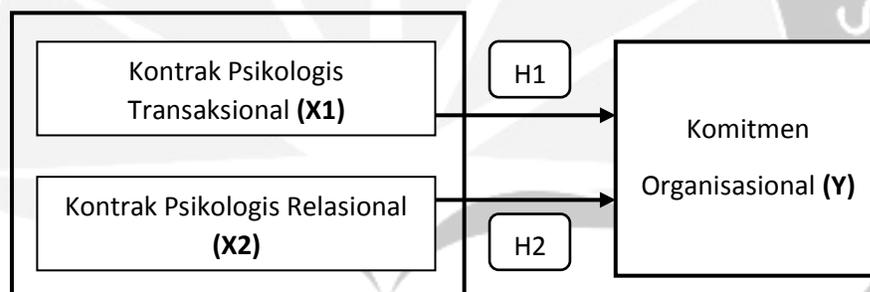
**Tabel 2.1: Ikhtisar Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti/Judul/Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Behery <i>et al.</i> /Examining the relationship between the psychological contract and organizational commitment/2012	Kontrak psikologis transaksional dan kontrak psikologis relasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pengumpulan data primer</li> <li>• Metode analisis regresi berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah variabel</li> <li>• Objek penelitian</li> </ul>
2	Jianwu Zhou, <i>et al.</i> /Psychological Contract, Organizational Commitment and Work Satisfaction /2014	Kontrak psikologis transaksional dan relasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pengumpulan data primer</li> <li>• Metode analisis regresi berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah variabel</li> <li>• Objek penelitian</li> </ul>
3	Martin Grimmer & Matthew Oddy/ Violation of the Psychological Contract: The Mediating Effect of Relational Versus Transactional belief/2007	Kontrak psikologis relasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pengumpulan data primer</li> <li>• Metode analisis regresi berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah variabel</li> <li>• Objek penelitian</li> </ul>
4	Behery <i>et al.</i> / Psychological contract and intention to leave with mediation effect of organizational commitment and employee satisfaction at times of recession/2014	Kontrak psikologis relasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metode pengumpulan data primer</li> <li>• Metode analisis regresi berganda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jumlah variable penelitian</li> <li>• Objek penelitian</li> </ul>

## 2.5. Kerangka Penelitian

Kontrak psikologis transaksional dan kontrak psikologis relasional merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi komitmen organisasional karyawan. Melalui adanya kontrak psikologis transaksional dan relasional yang dimiliki karyawan, dapat membantu menjelaskan tingkat komitmen organisasional karyawan (Zhou, *et al.*, 2014). Berdasarkan uraian diatas, maka digambarkan kerangka penelitian sebagai berikut:

**Gambar 2.1 Kerangka Penelitian**



## 2.6. Hipotesis

Persepsi karyawan terhadap kontrak psikologis akan berdampak secara langsung terhadap komitmen organisasional dan memiliki peran penting dalam menentukan kinerja perusahaan secara keseluruhan (Behery *et al.*, 2012). Berbagai penelitian pendahulu seperti yang dikutip Behery *et al.*, (2014) mengungkapkan bahwa persepsi karyawan terhadap sifat alami dan stabilitas hubungan kontraktual, memiliki pengaruh terhadap kesetiaan mereka untuk melanjutkan keanggotaan di perusahaan.

### **2.6.1. Pengaruh kontrak psikologis transaksional terhadap komitmen organisasional**

Ketika karyawan memiliki harapan bahwa kewajiban dan segala usahanya akan mendapat timbal balik dari perusahaan berupa *reward* secara ekonomis seperti kenaikan gaji, berbagai tunjangan kerja, ataupun asuransi keselamatan kerja, maka karyawan akan menjadi lebih termotivasi dalam menjalankan tugas dan memunculkan komitmen kerja kepada perusahaan. Komitmen organisasional pada dasarnya adalah keinginan karyawan untuk mempertahankan keanggotaannya di perusahaan, dalam konteks ini berarti untuk mencapai hal tersebut perusahaan harus dapat memastikan pemenuhan harapan karyawannya dalam segi transaksional disusul kontrak psikologis relasional. Pemenuhan kedua jenis kontrak psikologis ini sangat penting, akan tetapi harus diawali dengan pemenuhan kontrak psikologis transaksional.

Pemenuhan kebutuhan dan harapan karyawan dari segi ekonomis menjadi awal munculnya komitmen karyawan pada awal masa kerja (*initial working experience*) dan dapat mempengaruhi keinginan mereka untuk terus bekerja di perusahaan, kedepannya jika disertai pemenuhan kontrak psikologis relasional, akan memunculkan komitmen afektif yaitu komitmen yang paling diinginkan perusahaan, yang didasari akan keterikatan emosional dan penerimaan karyawan akan tujuan perusahaan. Karyawan akan dengan senang hati memberikan usaha dan mendedikasikan dirinya untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan.

Hal tersebut telah dinyatakan dan dibuktikan melalui penelitian yang dilakukan oleh Behery *et al* (2012) yang menghasilkan temuan bahwa kontrak psikologis transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hal tersebut berarti bahwa sehingga semakin besar kontrak psikologis transaksional atau semakin besar harapan dan keyakinan karyawan bahwa seluruh usaha yang dilakukan untuk perusahaan akan mendapat timbal balik dan makin tinggi kepercayaan karyawan bahwa perusahaan memiliki kewajiban untuk memberikan timbal balik secara ekonomis kepada karyawan, maka semakin tinggi komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan.

Menurut penelitian yang dilakukan oleh Zhou *et al* (2004) juga menunjukkan temuan yang sama yaitu kontrak psikologis transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Pemenuhan kontrak psikologis transaksional akan memberikan pengaruh terutama pada dimensi komitmen normatif dan komitmen kontinyu.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka hipotesis pertama dapat dituliskan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>: kontrak psikologis transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional**

### **2.6.2. Pengaruh kontrak psikologis relasional terhadap komitmen organisasional**

Kontrak psikologis relasional merupakan keyakinan karyawan bahwa segala usaha yang mereka lakukan untuk membantu mencapai tujuan perusahaan yang didasari oleh afeksi, rasa cinta, kesetiaan, kepercayaan, dedikasi yang diberikan kepada perusahaan akan mendapatkan timbal balik serupa. Timbal balik tersebut berupa kepercayaan, penghargaan, rasa hormat, dan kepercayaan perusahaan kepada karyawan. Ketika hal tersebut terpenuhi karyawan akan mencurahkan segala usahanya tidak hanya demi pengharagaan secara ekonomis tetapi juga demi mendapatkan pemenuhan kebutuhan emosionalnya dari perusahaan dan akan mempertahankan keanggotaanya diperusahaan.

Kontrak psikologis transaksional dan kontrak psikologis relasional merupakan satu kesatuan yang berkelanjutan. Pemenuhan kedua jenis secara berkelanjutan dan seimbang akan menghasilkan komitmen organisasional karyawan yang tinggi dan solid. Karyawan akan termotivasi dalam pekerjaannya dan akan berusaha agar dapat terus bekerja diperusahaan demi membantu perusahaan mencapai tujuannya. Hal tersebut akan membantu performa dan menguntungkan perusahaan secara keseluruhan.

Hal tersebut telah dinyatakan dan dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Grimmer dan Oddy (2007), Behery *et al* (2012), Zhou *et al* (2004) menunjukkan bahwa kontrak psikologis relasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga semakin besar kontrak psikologis relasional atau semakin besar harapan dan keyakinan karyawan bahwa seluruh usaha yang dilakukan atas dasar kesetiaan, kebanggaan, kepercayaan bagi perusahaan akan mendapat timbal balik serupa secara relasional maka akan makin tinggi komitmen organisasional karyawan terhadap perusahaan.

Menurut Behery *et al* (2014) menyatakan bahwa keyakinan yang dimiliki karyawan bahwa perusahaan memiliki keinginan untuk mendukung karyawan melalui hubungan relasional yang adil dan menjadikan karyawan lebih berkomitmen dan setia terhadap perusahaan. Selain itu, penemuan ini juga menunjukkan bahwa perusahaan dapat menggunakan kontrak psikologis relasional sebagai saluran komunikasi untuk mendorong hubungan yang solid dengan karyawan.

Berdasarkan pembahasan di atas, maka hipotesis pertama dapat dituliskan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub>: kontrak psikologis relasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional**